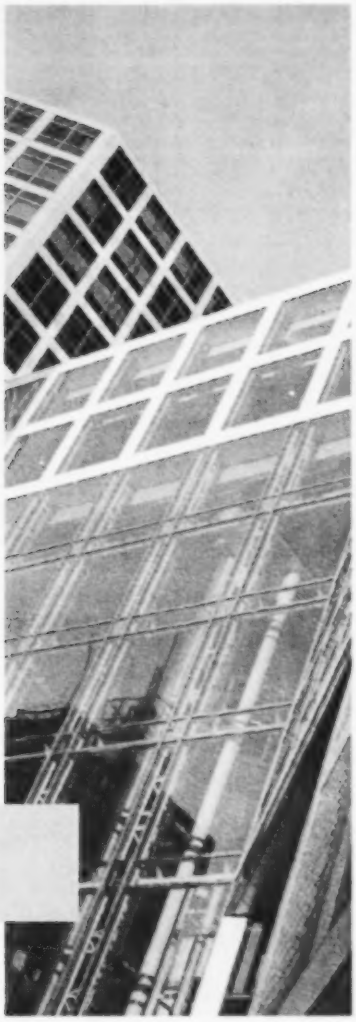
Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair

Rapport annuel 2007

Pour un Canada plus fort



Pour un Canada plus fort

Dans le contexte d'une mondialisation inexorable, le Canada n'a d'autre choix que de livrer une concurrence encore plus acharnée aux autres pays du globe pour attirer les investissements, le savoir et le talent humain. Bien que les défis auxquels nous faisons face soient d'envergure mondiale, notre pays a besoin de solutions qui cadrent avec la réalité économique, politique et culturelle qui lui est propre. Les réalisations du Conference Board du Canada au cours de la dernière année soulignent l'importance d'aborder les questions qui façonnent l'avenir de notre pays d'un point de vue canadien global et indépendant.

CADRE STRATÉGIQUE POUR UNE PROSPÉRITÉ DURABLE AU CANADA

Depuis plus de dix ans, le Conference Board nous met en garde contre les dangers qu'il y a à tenir pour acquis la prospérité et la qualité de vie supérieure du Canada. Privilégiés comme nous le sommes ces derniers temps par un taux de chômage faible, l'envolée de notre dollar, des finances publiques enviables et une économie fondée sur les ressources en plein essor, nous avons du mal à vraiment entendre ce message. Toutefois, deux rapports de recherche exhaustifs publiés au cours de l'année ont été accueillis par un auditoire vaste et attentif; auditoire qui s'intéresse aux analyses du rendement national du Canada et aux orientations préconisées pour améliorer le niveau de vie du Canada ainsi que sa position au sein de l'Amérique du Nord et dans le monde.

Les organisations omettent de traduire leurs engagements pourtant déclarés en gestes concrets.

Publié en janvier 2007, le rapport en plusieurs volumes *Mission Possible: Sustainable Prosperity for Canada* (résumé en français sous le titre

Réunion du Conseil d'administration, février 2007, de gauche à droite : Prem Benimadhu, vice-président du Conference Board, Gouvernance et gestion des ressources humaines, Dan Fortin, Dave Mowat et Kathy Bardswick, membres du Conseil.

Mission possible : une prospérité durable pour le Canada) a reçu un accueil élogieux de la part du magazine *Maclean's*, qui affirmait qu'il représentait [TRADUCTION] « probablement l'initiative la plus ambitieuse jamais menée depuis vingt ans pour réinventer l'économie canadienne ». Dans *Mission Possible*, rapport final du programme de recherche et d'échange sur quatre ans appelé Projet Canada, les auteurs présentaient sept stratégies prioritaires destinées à promouvoir la place du Canada dans l'économie mondiale, l'élaboration d'une stratégie durable en matière de ressources naturelles et la réussite des villes – trois plans sur lesquels le Canada doit exceller pour assurer sa prospérité future.

Le dénominateur commun qui se dégage de ces résultats est l'incapacité à innover.

Le portrait instantané annuel du rendement socioéconomique du Canada a été publié sous un nouveau titre, *Les performances du Canada : Bilan comparatif*. Dans son rapport, le onzième du genre, le Conference Board compare le Canada à 16 autres pays développés et constate que notre pays se classe au milieu du peloton. Dans un seul domaine, l'éducation et les compétences, le Canada a reçu la meilleure note, soit un A. Sur les plans de l'économie, de la santé et de la société, il a obtenu un B. Dans les domaines de l'innovation et de l'environnement, il n'a mérité qu'un D. Le dénominateur commun qui se dégage de ces résultats est l'incapacité à innover — tant au sens économique précis du terme, qui renvoie à la création, à la diffusion et à l'utilisation du savoir par la commercialisation afin d'améliorer la productivité, que dans une acception plus générale, à savoir l'art d'être créatif dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Selon les auteurs, les résultats médiocres du Canada ne suffiront pas pour garantir à tous les Canadiens une qualité de vie supérieure et durable pour les décennies à venir.

En 2006–2007, le Conference Board s'est arrêté essentiellement sur ce qu'il a cerné comme étant sept stratégies clés pour améliorer le rendement du Canada dans des domaines essentiels à l'essor national. Ces stratégies, et les initiatives qui leur ont été consacrées, sont décrites ci-dessous.

1. Miser sur la productivité et la compétitivité

La productivité du travail au Canada équivaut à 89 p. 100 de celle des États-Unis[1]. Afin d'augmenter leurs revenus réels, les Canadiens prolongent leurs heures de travail au lieu de travailler plus intelligemment. Stimuler la productivité apparaît donc comme un impératif national. Dans *Mission Possible: Stellar Canadian Performance in the Global Economy* (résumé en français sous le titre *Mission possible : un rendement phénoménal de l'économie canadienne sur la scène mondiale*), premier volume du rapport *Mission Possible*, le Conference Board énonce les facteurs à l'origine du recul des performances économiques du Canada et recommande plusieurs réformes visant à améliorer la productivité du Canada, notamment : diminuer les barrières réglementaires et ouvrir les secteurs industriels à une concurrence plus intense; accroître le niveau d'investissements en machines et matériaux; et encourager l'innovation au sein des organisations et des structures de gestion. Si on veut améliorer la productivité au Canada, il faudra également procéder à des réformes fiscales pour soulager les travailleurs à faible revenu du fardeau punitif qui pèse sur eux, et abaisser l'impôt sur le capital.

En janvier 2007, le Conference Board a lancé le Leaders' Panel on Innovation-Based Commerce (Conseil des dirigeants pour le commerce fondé sur l'innovation). Réunissant des dirigeants canadiens chevronnés, ce groupe

1 Selon des données de 2006 de Statistique Canada. La productivité du travail est définie comme le volume de production par unité d'intrant travail, et est normalement mesurée par le produit intérieur brut (PIB) par heure travaillée.

consultatif national et indépendant a pour mandat d'aider à cerner les domaines où le Canada possède un savoir-faire de classe mondiale et est capable de commercialiser des applications découlant de technologies nouvelles ou naissantes — et de satisfaire la demande mondiale. Tout comme l'innovation et la commercialisation, les compétences sont des atouts particulièrement prisés. C'est pourquoi le Forum sur les compétences et la productivité du Conference Board est en train d'élaborer un plan d'action national pour le renforcement des compétences et de la productivité. En faisant fond sur des stratégies éprouvées de développement des compétences, ce plan d'action aidera les Canadiens à travailler plus intelligemment et à accroître leur productivité au travail.

Les Canadiens prolongent leurs heures de travail au lieu de travailler plus intelligemment.

2. Créer un marché canadien unique

Étant donné que les barrières commerciales réglementaires et internes font grimper le coût du commerce et nuisent à la compétitivité des entreprises canadiennes sur la scène nationale et mondiale, la réduction de ces barrières serait particulièrement bénéfique dans la mesure où elle comblerait l'écart de productivité entre le Canada et les États-Unis. Le Centre du commerce et des investissements internationaux créé par le Conference Board l'an dernier pour aider les dirigeants canadiens à comprendre l'évolution constante de la dynamique économique mondiale, a publié une note d'information intitulée *If We Can Fix It Here, We Can Make It Anywhere: Effective Policies at Home to Boost Canada's Global Success*. Dans cette note, le Centre affirme que les réformes stratégiques qui sont du ressort du Canada — par exemple l'élimination des obstacles à la libre circulation des biens et des personnes d'une province à l'autre — ont plus de chances de se traduire par des gains sur les plans du commerce et de l'investissement pour le Canada que les initiatives commerciales à l'étranger.

Certaines provinces ont déjà pris des mesures pour éliminer de telles barrières. Le Conference Board a contribué à ces efforts en analysant pour le gouvernement de la Colombie-Britannique l'impact économique de l'Entente sur le commerce, l'investissement et la mobilité de la main-d'œuvre entre l'Alberta et la Colombie-Britannique. Cette analyse conclut que l'entente va générer à cette dernière des avantages économiques nets tangibles. Le Conference Board a réalisé une analyse semblable pour la Saskatchewan, mais a déterminé que, dans le cas de cette province, les avantages économiques à tirer de la signature d'une telle entente seraient modestes.

3. Repenser la main-d'œuvre

Les pénuries de main-d'œuvre en Alberta — et, dans une moindre mesure, dans d'autres provinces — s'aggraveront à mesure que les membres de la génération du baby-boom quitteront le marché du travail. Si on ne renverse pas la vapeur, la rareté de la main-d'œuvre due aux faibles taux de natalité et au

Le Projet Canada

La création du Projet Canada remonte à 2002, lors d'une rencontre entre hauts dirigeants des secteurs public et privé à la Conférence canadienne annuelle du Conference Board. Un grand nombre de dirigeants ont exprimé leur inquiétude quant à la politique publique du Canada qu'ils estimaient être à la dérive et dans un état de laisser-aller face à la montée de la concurrence mondiale. Lancé en 2003, le Projet Canada a bénéficié du leadership, du soutien financier et du savoir de 47 entreprises et organismes publics, et il a abouti, en janvier et février 2007, à la publication d'un rapport en quatre volumes intitulé *Mission Possible: Sustainable Prosperity for Canada*.

Le Projet CANADA

Grâce à un partenariat avec le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, deux rapports ont été écrits sous l'égide du Projet Canada; ils s'intitulent : *The Exchange Rate and Wages: How They Affect Capital Investment* et *The NAFTA Effect: Multinational Enterprises in Canada*.

Social Sciences and Humanities Research Council of Canada | Conseil de recherches en sciences humaines du Canada | Canada

Prévisions et analyses économiques : une source éprouvée et digne de confiance

Les prévisions économiques d'experts – marque de fabrique de longue date du Conference Board – ont continué de donner aux décideurs des perspectives justes sur 2006-2007. Dans 9 provinces sur 10, les prévisions de croissance économique pour 2006 parues dans la *Note de conjoncture provinciale* se sont approchées à un dixième de point du taux de croissance relevé par Statistique Canada.

Les notes de conjoncture nationales et provinciales ont dépeint deux réalités économiques différentes. Alors que le prix élevé des ressources naturelles a généré une forte croissance dans l'Ouest du Canada (en particulier en Alberta), la valeur élevée du dollar canadien a plombé le secteur manufacturier et entraîné une faible croissance dans le Canada central et le Canada atlantique. La hausse des salaires et les fortes dépenses de consommation ont soutenu l'économie nationale.

Le Service de la note de conjoncture de l'industrie canadienne a été remanié; les secteurs qui couvraient de larges pans de l'industrie ont été divisés en plus petites unités – par exemple, l'ancien secteur des technologies de l'information et des communications a été remplacé par des sous-secteurs ayant chacun leur note de conjoncture : télécommunications, services informatiques et fabrication de produits informatiques. Le service est désormais plus convivial et couvre 16 industries au lieu de 10 sous le précédent format.

vieillissement de la population gênera la performance de l'économie, surtout dans les provinces qui connaissent une croissance économique effrénée. S'ajoutant aux nombreuses données empiriques sur la rareté des travailleurs en Alberta, l'analyse de juin 2006 du Conference Board, intitulée *Alberta's Labour Shortage: Just the Tip of the Iceberg*, a révélé que si les tendances actuelles se maintenaient, il pourrait y avoir une pénurie de 332 000 travailleurs en Alberta d'ici à 2025. Bien que les organisations s'adapteront en remplaçant la main-d'œuvre par des investissements en capital, le manque persistant de travailleurs risque de limiter le potentiel de croissance économique de la province.

Un marché du travail serré signifie inévitablement des gains salariaux pour les travailleurs. Grâce aux travaux de son Compensation Research Centre (Centre de recherche sur la rémunération) — qui a fêté son 30e anniversaire en 2006 — ainsi qu'à son enquête et à ses conférences annuelles sur les perspectives en matière de rémunération, le Conference Board a constaté que les gains salariaux dépassaient l'inflation de 2,5 points de pourcentage, soulignant le fait que les hausses salariales actuelles pourraient avoir des conséquences sur l'investissement dans la croissance future.

À eux seuls, les salaires ne suffisent pas pour remporter la course aux employés talentueux.

À eux seuls, les salaires ne suffisent pas pour remporter la course aux employés talentueux; les régimes de retraite constituent un autre outil important pour le recrutement et le maintien en poste. Les cadres responsables des ressources humaines qui ont répondu au quatrième sondage annuel sur le risque inhérent aux régimes de retraite (mené par Watson Wyatt Worldwide au début de 2007) considèrent les régimes de retraite à prestations déterminées comme un bon moyen d'attirer des employés talentueux et de les fidéliser. Le resserrement du marché du travail a aussi une incidence sur les conventions collectives; et, comme le Conference Board le soulignait dans son rapport *Industrial Relations Outlook 2007*, il existe bel et bien un terrain d'entente à la table de négociation entre les syndicats et le patronat.

Pendant que les organisations canadiennes cherchent des moyens de recruter les employés talentueux dont elles ont besoin, elles ratent des occasions de maximiser la contribution de groupes sous-représentés au sein de la main-d'œuvre. Dans son premier rapport sur la diversité (*Report on Diversity: Priorities, Practices and Performance in Canadian Organizations*), le Conference Board constatait qu'en matière de diversité, le décalage entre les discours et la réalité persistait. Les organisations omettent de traduire leurs engagements pourtant déclarés en gestes concrets : à peine la moitié d'entre elles se sont dotées de plans stratégiques pour créer et maintenir un environnement de travail ouvert à tous. Pour faire suite au rapport, le Conference Board a organisé des colloques sur la diversité un peu partout au pays. En mai 2007, la troisième réunion conjointe des conseils canadiens, européens et américains sur la conciliation vie personnelle–vie professionnelle et la diversité a réuni, à Toronto, des experts internationaux de la diversité à l'occasion d'une rencontre fort bien accueillie. La Table ronde des dirigeants sur l'immigration, inaugurée en mai également, élargira le cercle des participants à la discussion sur les questions d'immigration au-delà des responsables des politiques publiques et des services sociaux pour y inclure des cadres du secteur privé. Ce regroupement vise à aider les entreprises à faire de l'immigration une stratégie clé pour l'obtention de travailleurs qualifiés et l'accès à de nouveaux marchés à l'étranger.

De plus, les organisations ne maximisent pas les talents des employés déjà à leur service. Dans le cadre de travaux de recherche qu'il a menés pour le compte de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, le Conference Board a révélé que, bien que 80 p. 100 des organisations sondées font déjà face à des pénuries de travailleurs compétents ou s'attendent à devoir y faire face d'ici à cinq ans, peu d'entre elles agissent pour contrer les pénuries imminentes de main-d'œuvre causées par les départs à la retraite. Elles ne consacrent pas non plus beaucoup de ressources au perfectionnement de leurs employés. Comme le Conference Board le soulignait dans l'édition 2007 de *Learning and Development Outlook*, les organisations canadiennes ont laissé leurs fonds réservés à la formation des employés stagner au cours des dix dernières années — peut-être parce qu'elles sont peu nombreuses à évaluer l'efficacité de leurs stratégies de formation, amenant ainsi la direction à considérer la formation comme un

Glen Hodgson, vice-président principal et économiste en chef, était l'intervenant vedette lors du lancement du rapport sur le Carbon Disclosure Project en octobre 2006.

Former des compétences durables en leadership à l'Institut Niagara

En tant que principale organisation canadienne dédiée à la formation des professionnels, des gestionnaires et des cadres de direction, l'Institut Niagara propose aux participants des formations axées sur les résultats et renforcées par une rétroaction rigoureuse. Ces formations prennent la forme de programmes publics, de programmes sur mesure et de programmes de coaching des cadres. Après des résultats remarquables en 2005–2006, l'Institut Niagara a continué d'enrichir sa contribution au Conference Board en 2006–2007. La gestion stratégique de ses programmes a généré des recettes continues et augmenté de 26 p. 100 les résultats nets d'exploitation.

L'année 2006-2007 a vu le lancement réussi du programme Leading Through Change et la mise en place d'une pratique de coaching des cadres capable d'offrir ses services aux dirigeants de tous les niveaux d'une organisation. Parmi d'autres faits dignes de mention, notons la nouvelle édition du Programme de leadership, un produit sous licence du Center for Creative Leadership des É.-U.

Fier de son affiliation avec Le Conference Board du Canada

Niagara

poste de dépense à réduire au minimum, plutôt que comme un investissement productif.

4. Revitaliser le commerce et l'investissement internationaux

L'économie mondiale est en train d'assister à la transformation de son modèle d'affaires ascendant en un modèle fondé sur le « commerce d'intégration », selon lequel les entreprises amalgament divers éléments — notamment les chaînes de valeur ou d'approvisionnement mondiales et l'investissement étranger direct entrant et sortant — pour obtenir le coût le plus bas possible et maximiser les retombées. L'orientation des politiques du Canada devra changer pour refléter ces changements. Dans *Mission Possible: Stellar Canadian Performance in the Global Economy*, le Conference Board a proposé trois grandes approches pour revitaliser le commerce et l'investissement internationaux du Canada : accroître l'investissement direct étranger et l'investissement direct du Canada à l'étranger; dynamiser le commerce des services; et aborder le commerce international de manière plus stratégique.

Dans sa première publication de grande envergure, *Canada's Changing Role in Global Supply Chains*, le Centre du commerce et des investissements internationaux rapportait que l'intégration des entreprises canadiennes aux chaînes d'approvisionnement mondiales et régionales avait augmenté entre 1990 et 2005. Toutefois, il constatait également que ces entreprises continuaient de ne pas profiter pleinement des débouchés offerts dans les économies développées et émergentes pour accroître l'efficacité de leur production.

Il en coûte désormais plus cher aux entreprises canadiennes pour exporter leurs biens et services de l'autre côté de la frontière.

S'appuyant sur des recherches innovatrices sur les facteurs qui stimulent les exportations canadiennes vers les États-Unis, une nouvelle série de rapports a révélé les effets des mesures de sécurité frontalière aux lendemains du 11 septembre sur les exportations de notre pays à destination de nos voisins du Sud. Bien que les nouvelles politiques de sécurité aux frontières n'aient pas réduit les volumes d'exportation du Canada vers son principal marché, il reste qu'il en coûte désormais plus cher aux entreprises canadiennes pour exporter leurs biens et services de l'autre côté de la frontière. Ces coûts et inconvénients supplémentaires risquent d'amener les entreprises à s'établir aux États-Unis – marché plus vaste – plutôt qu'au Canada, ou à y déménager.

Prêcher par l'exemple

Sa réussite en 2006–2007, le Conference Board la doit aux efforts et à l'engagement de son personnel. En avril 2007, il a mené son enquête bisannuelle sur la satisfaction des employés, qui a connu une fois de plus un excellent taux de participation de 89 p. 100. Des progrès considérables ont été faits dans chacune des catégories évaluées, par rapport aux résultats relevés il y a deux ans.

En avril 2007, une nouvelle convention collective a été signée avec les employés syndiqués de l'Institut Niagara. Le processus de renouvellement a permis d'étendre la durée de la convention à quatre ans au lieu de trois et a couronné deux années d'efforts de la direction et des chefs syndicaux locaux pour bâtir un milieu de travail positif.

Depuis le 1er juin 2007, les améliorations apportées au régime d'avantages sociaux des employés rehaussent encore la valeur du milieu de travail offert par le Conference Board et augmentent d'autant ses chances d'attirer et de retenir les talents.

Les efforts du Conference Board pour créer le meilleur milieu de travail possible pour son personnel ont été reconnus puisqu'il a été désigné comme l'un des 20 meilleurs employeurs de la région de la capitale comme publié dans l'*Ottawa Citizen*. Le Conference Board était également en nomination pour faire partie des 100 meilleurs employeurs du Canada en 2008.

5. Recentrer les priorités de la politique étrangère

Dans *Mission Possible*, le Conference Board soutient que le Canada a trop de priorités en matière de politique étrangère et pas de pôle stratégique. S'il faut garder à l'avant-plan nos relations avec les États-Unis, nous ne devons pas oublier que la Chine et d'autres puissances émergentes méritent que nous nous y intéressions.

La réduction des barrières commerciales réglementaires et internes serait particulièrement bénéfique dans la mesure où elle comblerait l'écart de productivité entre le Canada et les États-Unis.

Le Conference Board recommande que le Canada aborde sa relation avec les États-Unis sur la base d'une approche étape par étape; par exemple, il doit harmoniser sa réglementation avec celle de ses voisins lorsque cela est une question de bon sens et ne va pas à l'encontre des objectifs réglementaires canadiens. Selon des recherches menées pour le rapport *Canada's Changing Role in Global Supply Chains*, l'intégration des chaînes d'approvisionnement nord-américaines piétine depuis 2000, les échanges transfrontaliers de pièces manufacturées ayant connu depuis une croissance négligeable. Pour revitaliser le commerce canado-américain, le Conference Board préconise la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires qui continuent de restreindre l'accès au marché américain. Afin d'aider le gouvernement fédéral à fixer ses priorités en vue d'une plus grande coopération en matière de réglementation avec les États-Unis, le Conference Board a réalisé une étude pour le compte

Chaire des chercheurs invités de la CIBC

La fiscalité, les dépenses et la réglementation représentent chacune environ un tiers des activités gouvernementales, mais la réglementation n'attire pas l'attention des gouvernements de manière aussi systématique que les deux autres fonctions. En mai 2007, G. Bruce Doern, professeur à l'école de politique et d'administration publiques de l'université Carleton, a montré la nécessité d'un programme de réglementation national. À la 2e Conférence des chercheurs invités de la CIBC (intitulée *Red Tape, Red Flags: Regulation for the Innovation Age)*, il a soutenu qu'en l'absence d'un programme de réglementation national, les priorités ne sont pas définies et les nouvelles réglementations entrent en vigueur ou sont révisées séparément les unes des autres. Devant un auditoire de 400 personnes réunies au Musée des beaux-arts du Canada à Ottawa, le modérateur Allan Gregg a mené la discussion entre le professeur Doern et trois experts : l'Honorable Rick Thorpe, ministre de la Petite Entreprise et du Revenu de la Colombie-Britannique et ministre chargé de la Réforme de la réglementation, Elizabeth May, chef du Parti Vert, et Janet Yale, première vice-présidente, Affaires de l'entreprise, chez Telus. L'étude du professeur Doern et le compte rendu de la conférence ont été publiés cet automne.

Pendant ses dix années d'existence, le programme de la Chaire des chercheurs invités de la CIBC permettra à des experts universitaires renommés de contribuer aux travaux de recherche du Conference Board et d'encadrer ses chercheurs.

Plus de 400 personnes ont assisté à la Conférence des chercheurs invités de 2007 dont le sujet était la réglementation. Les intervenants étaient (de gauche à droite) : Gregory Tsang, de la CIBC, Anne Golden, présidente et chef de la direction du Conference Board, Allan Gregg, modérateur, G. Bruce Doern, chercheur invité, Janet Yale, première vice-présidente, Affaires de l'entreprise, chez TELUS, Elizabeth May, chef du Parti Vert, et Rick Thorpe, ministre de la Petite Entreprise et du Revenu de la Colombie-Britannique.

Anne Golden, présidente et chef de la direction du Conference Board, a été invitée à intervenir à la Conférence des nouveaux capitalistes organisée à Montréal en février 2007, où Al Gore, ancien vice-président des États-Unis, était l'intervenant phare. Le Conference Board a co-parrainé l'événement, organisé par le Groupe investissement responsable inc. pour discuter des défis de la gouvernance d'entreprise et de la responsabilité sociale et environnementale.

d'Industrie Canada dans le cadre de laquelle il a recensé six industries où les différences dans la réglementation étaient les plus marquées et où la réduction des barrières procurerait à l'économie canadienne des avantages nets importants.

Les 20 ans d'expérience du Conference Board en matière de diffusion de connaissances et de gestion de projets de développement international ont à la fois contribué à la réalisation des objectifs de développement international du Canada et permis à l'organisme de se familiariser avec la gestion et la performance des organisations dans un contexte mondial. Son plus grand projet en cours est le Programme d'intégration économique (PIE) de la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC), qu'il gère pour le compte de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en partenariat avec l'Estey Centre for Law and Economics in International Trade. Grâce à la collaboration de hauts responsables de la politique commerciale et d'instituts régionaux de formation spécialisés dans le commerce de produits agricoles, l'Accord général sur le commerce des services (GATS) et l'accès aux marchés, le PIE/APEC, qui en est à sa quatrième année d'existence sur cinq, accroît la capacité de six économies d'Asie du Sud-Est à participer efficacement à l'économie mondiale. Pour ce faire, l'équipe du PIE offre une formation régionale à court terme, fournit une assistance technique ciblée et établit des réseaux un peu partout dans la région.

Dans le cadre du projet de développement d'une capacité d'analyse du rendement et du potentiel socio-économiques en Ukraine, financé par l'ACDI, le Conference Board travaille, de concert avec quatre ministères ukrainiens, à mesurer le potentiel économique et le rendement socioéconomique de l'Ukraine. Ses spécialistes ont animé des séances de formation à l'intention d'économistes au service du gouvernement ukrainien, afin de les aider à élaborer un rapport mesurant l'Ukraine à des pays comparables. Le premier de deux rapports socio-économiques annuels (semblables aux rapports *Rendement et potentiel* que préparait le Conference Board pour le Canada) sera terminé d'ici à la fin de 2007.

6. Élaborer une stratégie canadienne pour la mise en valeur des ressources

Le Canada est bien placé pour profiter de la demande grandissante pour les ressources naturelles sur la scène mondiale — mais seulement s'il fait des investissements stratégiques afin de mettre en valeur ses ressources et de protéger l'environnement et la population. Les investissements et les décisions stratégiques au cours des 10 à 15 prochaines années détermineront si le Canada pourra ou non connaître une prospérité durable au cours des cinquante années à venir.

Peu d'organisations agissent pour contrer les pénuries imminentes de main-d'œuvre causées par les départs à la retraite.

Dans le deuxième volume du rapport *Mission Possible: A Canadian Resources Strategy for the Boom and Beyond* (résumé en français sous le titre *Mission possible : une stratégie canadienne pour la mise en valeur des ressources en période d'essor et au-delà*), le Conference Board signale que l'industrie des produits du bois a besoin d'investissements massifs et d'une réforme approfondie des politiques, notamment dans le secteur des pâtes et papiers. Cela signifie fermer les usines non concurrentielles et investir

dans la recherche et le développement, de nouveaux produits ainsi que des installations plus grandes et plus modernes. Dans le secteur agroalimentaire, le Canada doit ouvrir davantage de secteurs au commerce mondial et miser sur la demande mondiale de produits alimentaires haut de gamme. Bien qu'il soit un leader mondial en matière de production minière, son stock actuel de minéraux s'appauvrit: il doit donc explorer et ouvrir de nouvelles mines. Enfin, en tirant parti des possibilités économiques de ses ressources énergétiques dominées par les combustibles fossiles, le Canada peut devenir une « superpuissance de l'énergie propre » grâce à l'utilisation de technologies connues et nouvelles, conjuguée à des changements de politiques.

Tous ces secteurs des ressources subissent les contrecoups d'une pénurie de travailleurs qualifiés et de la nécessité d'améliorer les régimes réglementaires. Il faut adopter des mesures incitant les travailleurs qualifiés (notamment parmi les immigrants, les jeunes et les femmes) à s'établir dans des collectivités axées sur les ressources. Bon nombre de ces ressources se trouvent près des collectivités autochtones. Or, les travailleurs autochtones qualifiés sont pour l'instant peu nombreux. L'éducation et la formation visant à permettre aux populations autochtones d'acquérir les compétences nécessaires — et à venir à bout des pénuries de main-d'œuvre — ne seront possibles qu'au prix d'une étroite collaboration entre les différents ordres de gouvernement et les industries, et les dirigeants autochtones eux-mêmes. Dans l'intervalle, les processus d'approbation réglementaire doivent être simplifiés et allégés par l'élimination des chevauchements entre les ordres de gouvernement. Le retrait des barrières commerciales interprovinciales et la réforme des régimes réglementaires sont aussi des étapes cruciales pour profiter de l'essor du secteur des ressources.

Richard Peddie, PDG de Maple Leaf Sports and Entertainment, s'est adressé au Conseil des cadres en ressources humaines à Toronto, en février 2007.

Changements climatiques et gestion des ressources en eau

Dans le cadre du Carbon Disclosure Project de 2006, initiative internationale menée à bien au Canada par le Conference Board au nom de 231 investisseurs mondiaux, ce dernier a demandé à 280 entreprises canadiennes parmi les plus importantes

Réunion du Conseil d'administration du Conference Board de mai 2007, de gauche à droite : Perry Eisenschmid, vice-président, Marketing, Ventes et TI, Jean-Pierre Boisclair, vice-président et directeur des finances, Ed Kilroy, président du Conseil d'administration, et Gilles Rhéaume, vice-président, Politique publique.

de divulguer leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que leurs stratégies et pratiques de gestion des changements climatiques. Les résultats ont été inégaux. Bien que la majorité des entreprises participantes se soient dites conscientes que les changements climatiques généraient des risques et des possibilités d'affaires, à peine le tiers d'entre elles s'étaient dotées de plans de réduction des GES, et 20 p. 100 seulement s'étaient fixé une cible de réduction des GES assortie d'une échéance. On remarque l'absence distincte de dialogue sur la manière dont le Canada s'adaptera aux effets des changements climatiques, ce qui détonne par rapport au débat constructif qui a cours au Canada sur la meilleure façon de réduire les émissions de GES au pays. Le rapport *Operationalizing Adaptation to Climate Change* a souligné les rôles potentiels des dirigeants du secteur privé sur ce plan et préparé le terrain à la nouvelle Leaders Roundtable on Climate Change Adaptation (Table ronde des dirigeants sur l'adaptation aux changements climatiques) du Conference Board.

Les Canadiens sont parmi les plus grands consommateurs d'eau au monde; par contre, les ressources hydriques du pays ne sont pas aussi disponibles qu'on le croit généralement. Le Leaders' Forum on Water Resource Management and Governance (Forum des dirigeants sur la gestion et la gouvernance des ressources en eau) du Conference Board a publié son premier rapport, *Naviguer en eaux troubles : Évaluation de la gouvernance et de la gestion de l'eau au Canada*. S'inspirant d'études de cas sur cinq bassins hydrologiques, le Forum a énoncé dans son rapport six principes visant à aider les gestionnaires de l'eau au Canada à administrer les ressources d'eau douce de manière à soutenir à la fois l'écosystème et le développement économique.

7. Donner aux villes les ressources dont elles ont besoin

Dans l'économie du savoir mondiale du XXI[e] siècle, les villes sont de plus en plus reconnues comme des forces motrices de la prospérité nationale et internationale. Si on veut assurer la prospérité continue du Canada, il est donc essentiel de faire en sorte que les villes-régions du Canada aient les ressources dont elles ont besoin pour être concurrentielles sur la scène mondiale. Le troisième volume du rapport, *Mission Possible: Successful Canadian Cities* (résumé en français sous le titre *Mission possible : la réussite des villes canadiennes*), recommande de faire de la prospérité de nos grandes villes une priorité nationale. Cet argument a été

Jacques Lamarre, président et chef de la direction du Groupe SNC-Lavalin Inc. (deuxième à partir de la droite), a reçu la distinction la plus prestigieuse décernée par Le Conference Board du Canada, le titre d'associé honoraire 2006. La remise de la distinction a été effectuée par (de gauche à droite) : Ed Kilroy, directeur général de Symcor Inc., président du Conseil d'administration du Conference Board, Guy Saint-Pierre, associé honoraire de 1998 et ancien président de SNC-Lavalin, et Anne Golden, présidente et chef de la direction du Conference Board.

confirmé par le rapport *Canada's Hub Cities: A Driving Force of the National Economy*, qui a montré que le fait d'aider nos grandes villes était une solution économique avantageuse pour tous les Canadiens.

Les ressources hydriques du pays ne sont pas aussi disponibles qu'on le croit généralement.

Mission Possible postule que les quatre éléments essentiels à la prospérité des villes canadiennes sont une forte économie du savoir, une bonne infrastructure matérielle (en particulier les transports urbains), une croissance respectueuse de l'environnement et des collectivités inclusives sur le plan social. L'atteinte de ces objectifs passe inévitablement par une bonne gouvernance et des ressources budgétaires adéquates. Mais elle exige surtout des dirigeants politiques dotés du courage et de la vision nécessaires pour soutenir des politiques qui préconisent la bonne santé à long terme des villes-régions.

LES TROIS DOMAINES DE CROISSANCE DU CONFERENCE BOARD

Sécurité nationale et sûreté du public

Ces dernières années, de nombreuses menaces à la sécurité — des attaques terroristes aux maladies infectieuses, en passant par les catastrophes naturelles — ont profondément assombri le monde dans lequel nous vivons. La sécurité des biens, des personnes et de l'infrastructure critique étant un préalable à la prospérité économique, d'aucuns s'interrogent sérieusement sur la capacité actuelle du Canada de prévenir et de détecter les menaces à la sécurité puis d'y répondre, ainsi que de se remettre des incidents qui surviennent effectivement.

En 2006–2007, le Conference Board a reconnu l'importance des questions de sécurité en définissant un nouveau domaine de recherche : la sécurité nationale et la sûreté du public. Le Centre de la sécurité nationale, réseau de cadres formés pour aider les dirigeants à comprendre les menaces à la sécurité et à y réagir, a entrepris son premier projet de grande envergure : une visite à la Nouvelle-Orléans pour y tirer des enseignements des mesures prises en réponse à l'ouragan Katrina. Les conclusions de cette tournée d'étude ont été publiées dans un rapport intitulé *Tough Times in the Big Easy: Lessons from a Catastrophe*. Les travaux du Centre pour la sécurité nationale ont été reconnus par la communauté internationale lorsque le Conference Board a été invité à présenter un exposé à Moscou devant le Global Forum on Partnerships Between States and Businesses to Counter Terror du G8.

Certaines préoccupations liées à la sécurité, notamment les approches mondiales face à la sécurité, le rôle des municipalités dans les situations d'urgence et les répercussions d'une frontière canado-américaine plus « hermétique » sur l'économie et la sécurité, ont été examinées dans le cadre d'une série de conférences et par divers réseaux de cadres. En mai 2007, une première conférence sur la continuité des opérations et la préparation aux pandémies a été organisée à la lumière des travaux du Pandemic Preparedness Working Group (Groupe de travail sur la préparation aux pandémies), mis sur pied un an plus tôt.

Amélioration des soins de santé par la collaboration

Bien que les soins de santé représentent le principal poste de dépense des budgets provinciaux — et malgré l'injection de dizaines de milliards de dollars par le gouvernement fédéral — le Canada ne se situe qu'au milieu du peloton lorsqu'on compare son système de santé à celui d'autres pays. La fréquence de plus en plus élevée du diabète et d'autres maladies chroniques, conjuguée à une population vieillissante et aux coûts grandissants des soins de santé, fait du système de santé actuel du Canada un système insoutenable. Le nouveau modèle des soins de santé doit mettre l'accent sur la prévention et la gestion des maladies chroniques.

Série de réseaux sur les systèmes de santé à haut rendement

Le Conference Board a lancé une série de réseaux en 2006–2007 pour étudier des façons de faire en sorte que les milliards de dollars en deniers publics investis dans les soins de santé se traduisent par un système à haut rendement. Un tel système serait non seulement doté d'effectifs très efficaces et productifs, mais aussi fondé sur des processus et des structures organisationnels intégrés et assorti d'objectifs clairs et mesurables. De plus, il ferait un usage efficace de la technologie. La série comprend trois réseaux — le Centre for Health System Design and

Management (Centre de conception et de gestion du système de santé), le Centre for Health Care and Innovation (Centre pour les soins de santé et l'innovation) et la Leaders' Roundtable on Health Human Resources (Table ronde des dirigeants sur les ressources humaines en santé). Un autre réseau, la Roundtable on Socio-Economic Determinants of Health (Table ronde sur les déterminants socio-économiques de la santé), lancé en 2006, est venu boucler la boucle de l'investigation des systèmes de soins de santé en offrant aux chefs d'entreprises, aux gouvernements et aux organismes communautaires une vue d'ensemble des politiques et des pratiques susceptibles d'améliorer la santé des Canadiens.

D'aucuns s'interrogent sérieusement sur la capacité actuelle du Canada de répondre aux menaces à la sécurité.

Réduire les obstacles à la collaboration dans les soins de santé primaires

Après avoir fait office de secrétariat dans le cadre de l'Initiative pluriannuelle pour l'amélioration de la collaboration interdisciplinaire dans les soins de santé primaires, le Conference Board a effectué de nouveaux travaux de recherche sur les obstacles à la collaboration dans les soins de santé primaires qui ont abouti à la publication de deux rapports. Le premier servira à orienter les membres d'équipes de soins de santé vers l'atténuation des risques de responsabilité associés aux soins en collaboration. Le deuxième aidera les législateurs à entreprendre des réformes réglementaires favorisant la collaboration entre diverses disciplines de la santé.

Faire progresser la gouvernance

Aujourd'hui, les entreprises fonctionnent sous l'intense surveillance des médias, des investisseurs, des législateurs et du public. Même si les scandales financiers de ces dernières années ont débouché sur un environnement plus réglementé, les inquiétudes grandissantes du public et des parties intéressées face aux répercussions sociales et environnementales des pratiques entrepreneuriales obligent les dirigeants et les cadres des entreprises canadiennes à s'adapter à un nouvel éventail d'intérêts et d'attentes.

Le Directors College, une coentreprise du Conference Board et de la DeGroote School of Business de l'université McMaster, propose aux administrateurs une formation sur les compétences techniques et les aptitudes en gestion des ressources humaines dont ils ont besoin pour mener à bien leurs fonctions de gestion. Trois promotions d'administrateurs diplômés sont sorties du Directors College en 2007, et les administrateurs de la classe inaugurale viennent d'obtenir leur titre d'agrément « Audit Committee Certified ». En novembre 2006, le premier Chairs Forum (Forum des présidents) annuel a attiré plus de 40 participants – pour la plupart des membres de conseil d'administration et des chefs de la direction – pour un programme de formation d'une demi-journée. Au printemps 2007, le Directors College a également lancé une formation en deux modules sur le travail des comités des ressources humaines et de la rémunération, et sur les notions financières.

Se concentrer sur la dynamique humaine de la gouvernance peut mener au redressement d'une organisation.

Le conseil d'administration du conseil scolaire de Calgary a gagné le prix général d'excellence en gouvernance du Conference Board/Stuart Spencer 2007 pour avoir fait la preuve qu'une gouvernance soucieuse de la dynamique humaine peut conduire au redressement d'une organisation. Le thème de la conférence qui a suivi la remise des prix traitait de l'innovation, moteur des résultats de l'entreprise, lorsqu'elle répond aux exigences légales et adopte des mesures volontaristes.

Le Conference Board du Canada
255, chemin Smyth
Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada
Tél. 1-866-711-2262
Téléc. 613-526-4857
www.conferenceboard.ca

The Conference Board, Inc.
845 Third Avenue, New York NY
10022-6679 USA
Tél. 212-759-0900
Téléc. 212-980-7014
www.conference-board.org

The Conference Board Europe
Chaussée de La Hulpe 130, boîte 11
B-1000 Bruxelles, Belgique
Tél. +32 2 675 54 05
Téléc. +32 2 675 03 95

The Conference Board Asia–Pacific
2802 Admiralty Centre, Tower 1
18 Harcourt Road, Admiralty
Hong Kong SAR
Tél. +852 2511 1630
Téléc. +852 2869 1403

Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair

255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada
Tél. 613-526-3280 • *Téléc.* 613-526-4857 • *Ligne-info* 1-866-711-2262

www.conferenceboard.ca